

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Peneliti Terdahulu**

Penelitian sebelumnya yang dipergunakan peneliti sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Bertujuan guna mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan juga sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Krismasari Dan Agus Frianto 2014 "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Tjoekir" Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi dan disiplin kerja pada bagian kinerja karyawan A.K.U. (Administrasi, Keuangan, dan Publik) di pabrik gula Tjoekir di kabupaten Jombang. Penelitian ini menggunakan 62 karyawan bagian A.K.U. (Administrasi, Keuangan, dan Publik) di pabrik gula Tjoekir di Kabupaten Jombang sebagai sampel penelitian. Data yang diperoleh adalah dianalisis menggunakan analisis regresi, untuk menguji kompensasi variabel dan disiplin kerja pada kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan pengaruh positif dan secara simultan dari kompensasi dan disiplin kerja kinerja karyawan bagian A.K.U (Administrasi, Keuangan, dan Publik) di pabrik gula Tjoekir di kabupaten Jombang.

Penelitian yang dilakukan oleh Yakhya Zahid 2017 "Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Pemerintahan Kabupaten Gresik)" Kedisiplinan kerja dan kompensasi yang baik sangat menentukan kinerja yang baik tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada masing-masing pegawai. Pada penelitian ini obyek yang diambil adalah pada Dinas Tenaga Kerja Pemerintahan Kabupaten Gresik, sumber data meliputi data primer dan sekunder dengan variabel independent Disiplin Kerja (X1), Kompensasi (X2) dengan variabel dependent kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah 41 pegawai. Sedangkan sampel yang diambil adalah 5% dari tabel krejcie yaitu 36 Pegawai. Teknik analisis datanya adalah teknik regresi linier berganda, Uji t, Uji F, dan Uji Dominan.

Hasil analisis dengan alat bantu statistik program SPSS ver. 15.0 diperoleh Hasil persamaan regresi linier berganda penelitian ini adalah  $Y = 8,829 + 0,315 X1 + 0,597 X2 + e$ . Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil variabel disiplin kerja terhadap Kinerja kerja maka di dapat  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $0,602 < 2,0345$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak berarti kedisiplinan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja kerja pegawai. Dengan demikian  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  atau  $1,189 < 2,0345$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima berarti Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) tidak pengaruh kedisiplinan kerja dan motivasi kerja ( $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  atau  $2,736 < 3,28$ ).  $\text{Adjusted R Square} = 0,142$  dapat dikatakan bahwa perubahan variabel terikat (Y)

sebesar 21,4% terhadap variabel X1 dan X2, sedangkan sisanya 78,4% disebabkan oleh faktor lain yang tidak ada dalam model ini. Dari hasil uji dominan disimpulkan bahwa motivasi kerja lebih dominan terhadap Kinerja kerja dibanding kedisiplinan kerja. Diperoleh dengan hasil motivasi kerja 0,355 dan kedisiplinan kerja 0,097.

Erni Purwanti, 2018 "Pengaruh Disiplin, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Gresik". Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian pengaruh Disiplin, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Gresik, Kemudian dilakukan tinjauan pustaka dan penyusunan hipotesis, juga data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 55 Guru SMA Muhammadiyah 1 Gresik dengan menggunakan teknik Total Sampling. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi Linear berganda. Hasil analisis memperlihatkan bahwa disiplin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variable kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap variable kinerja guru.

Wahyu Dwi Kurniawan, 2017 "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik". Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik. Sampel menggunakan teknik probability sampling jenis propotionate stratified random sampling sebanyak 72 responden. Teknik analisis

data menggunakan regresi linear berganda. Hasil analisis regresi linear berganda membuktikan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Gresik. Secara simultan disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Gresik. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan adanya disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja yang telah diterapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Gresik.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu**  
**dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Dini Krismasari Dan Agus Frianto 2014 "Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Tjoekir"	"Pengaruh Disiplin, Lingkungan Dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik		
	Variabel Bebas	Kompensasi	Disiplin	Kompensasi Disiplin	Lingkungan

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
	(X)	Disiplin	Lingkungan Kompensasi		
	Variabel Terikat (Y)	Y (Prestasi Kerja)	Y(Kinerja)		Y (Prestasi Kerja) Y (Prestasi Kerja)
	Lokasi Penelitian	Jombang	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	"Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja "Pemerintahan Kabupaten Gresik)"	"Pengaruh Disiplin, Lingkungan Dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik		
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi Motivasi	Disiplin Lingkungan Kompensasi	Kompensasi	Disiplin Motivasi Lingkungan
	Variabel Terikat (Y)	Y(Prestasi Kerja)	Y(Kinerja)		Y(Prestasi Kerja) Y(Prestasi Kerja)

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
	Lokasi Penelitian	Gresik	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3.	Nama penulis dan Judul	Erni Purwanti, 2018 "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah Gresik	"Pengaruh Disiplin, Lingkungan Dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Lingkungan Kerja Beban Kerja Disiplin	Disiplin Lingkungan Kompensasi	Disiplin Lingkungan	Lingkungan Disiplin
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja)	Y(Kinerja)	Y(Kinerja)	
	Lokasi Penelitian	Gresik	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier	

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
				Berganda	
4.	Nama penulis dan Judul	Wahyu Dwi Kurniawan, 2017 "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik".	"Pengaruh Disiplin, Lingkungan Dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik		
	Variabel Bebas (X)	Motivasi Disiplin Lingkungan	Disiplin Lingkungan Kompensasi	Disiplin Lingkungan	Motivasi
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja)	Y(Kinerja)	Y(Kinerja)	
	Lokasi Penelitian	Gresik	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pada usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ardana dkk (2012:5) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sementara Ardana, dkk. (2012:5) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketengahkan beberapa paradigma, seperti berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
2. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang



cukup untuk keperluan mengelola sumber daya manusia dan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

4. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsinya dilakukan dengan baik, fungsi manajerial dan fungsi operasional menurut Ardana, dkk. (2012;17-20) adalah:

#### **1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap sumber daya manusia lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya, yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer sumber daya manusia atau kepala bagian personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan,

maka manajemen sumber daya manusia harus menyusun struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.

- c. Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengusahakan semua karyawan agar bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional sumber daya manusia, menyebut 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses kegiatan memperoleh sumber daya manusia yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- g. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

### 2.3. Disiplin Kerja

Pada Disiplin berasal dari akar kata *disciple* yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin kerja adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Definisi menurut para ahli peneliti hasilkan dari pencarian di buku-buku yang telah ada: Menurut Simamora (2007:476) Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau

prosedur. Menurut Siagian (2009: 305) Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan adanya definisi diatas dapat disimpulkan, disiplin pada hakekatnya merupakan pembatasan kebebasan dari pegawai dan pegawai.

Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar para pegawai atau pegawainya, dalam prakteknya untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

### **2.3.1 Tujuan Disiplin Kerja**

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Sastrohadiwiryo (2007:292) secara khusus tujuan disiplin kerja pegawai, antara lain :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang

berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berikut ini adalah tipe-tipe disiplin kerja menurut Rivai (2009:444) dalam bukunya Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### **2.3.2 Hambatan Disiplin Kerja**

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin kerja, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja dalam diri seseorang, faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya. Menurut Hasibuan (2008:30) faktor-faktor penghambat disiplin di antaranya :

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.

5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan khawatir.
8. Perasaan tidak mampu.
9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Dengan demikian faktor-faktor penghambat disiplin kerja berasal dari lingkungan sebagai faktor Eksternal. Yaitu : masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersikap permisif. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti : keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat, sikap perfeksionis, perasaan rendah diri, perasaan takut dan khawatir, perasaan tidak mampu, kecemasan, suara hati dan rasa bersalah yang keliru, dan kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

### **2.3.3 Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2009:137) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang di laksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

1. Pendekatan disiplin Modern

Disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki asumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
  - b. Melindungi tuduhan yang buruk untuk di teruskan pada proses hukum yang berlaku.
  - c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka yang harus di perbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
  - d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Disiplin tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman.

Pendekatan berasumsi :

- a. Disiplin di lakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya maupun di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran di perlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus di beri hukuman yang lebih berat.

Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi, bahwa :

1. Disiplin kerja harus dapat di terima dan di pahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah satu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin di tujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja maupun yang di laksanakan dalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai, dan memperbaiki tindakan indiscipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

#### **2.3.4 Hukuman Disiplin Kerja**

Pemberian hukuman dalam upaya penegakan disiplin kerja itu sendiri sangat di perlukan. Agar di perlukan tersebut efektif dalam membina disiplin kerja, hendaknya pemberian hukuman di lakukan secara bertahap, yakni di kemukakan oleh Siagian (2008:89) yang terdiri dari :

1. Peringatan lisan oleh penyelia.
2. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung.
3. Penundaan kenaikan gaji berkala.
4. Penundaan kenaikan pangkat.
5. Pembebasan dari jabatan.
6. Pemberhentian sementara.
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri.
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri.
9. Pemberhentian dengan tidak hormat.



Siswanto (2008:293) mengemukakan bahwa secara umum sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi disiplin berat

- a. Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang di berikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk di jadikan sebagai tenaga kerja biasa yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Sanksi disiplin sedang

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah di rancang sebagaimana pegawai lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya di berikan, baik itu harian, mingguan, atau bulanan.
- c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi disiplin ringan

- a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.
- b. Teguran tertulis.
- c. Pernyataan puas secara tertulis.

Yang memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer pegawai. Top manajer maupun manajer dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan.

#### **2.4. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Nitisemito, oleh penelitian Nasution dan Rodhiah dalam (*Jurnal Manajemen*, 2008:58) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sementara itu, menurut Fieldman oleh penelitian Nasution dan Rodhiah (2008:58) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang pembentukannya terkait dengan kemampuan manusia. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sebuah hal yang berada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan dan kinerja karyawan tersebut. Sedarmayanti (2010:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

##### **1. Lingkungan kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2010:21),“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat

mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
  - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.
2. Lingkungan kerja non fisik

Menurut Sadarmayanti (2010:31), “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito (2011:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan

juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

#### **2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (2011:160) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan
2. Kebisingan
3. Ruang gerak yang diperlukan
4. Hubungan karyawan

Robbins (2009:57) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan kinerja adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu di atur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu. Bukti dari telaah-telaah tentang kebisingan menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan dampak negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan. Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan.

Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibandingkan yang lebih muda. Mutu udara merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi. Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2009:66) terdiri atas: ukuran ruang kerja,

pengaturan ruang kerja, dan privasi. Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas. Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan perkaryawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

#### **2.4.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2008:160) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun indikator lingkungan kerja adalah:

- a. Penerangan
- b. Ruang gerak yang diperlukan layout
- c. hubungan karyawan sinergi.

#### **2.5. Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2010: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah

segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.(Handoko, 2012: 155).

Menurut (Mangkunegara, 2009:83) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Mangkuprawira, 2011:203). Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawan (Sofyandi, 2008:157). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka (Soekidjo 2009: 142). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan ( Rivai, 2009:741).

### **2.5.1 Komponen-komponen Kompensasi**

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan fikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya

relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi yang standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja. (Veithzal rivai, 2009:744).

### 2.5.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut (Hasibuan, 2010: 121) antara lain yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified untuk* perusahaan akan lebih mudah.



#### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin maka karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan- peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Menurut (Hasibuan, 2010:127) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan yang dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan

- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
- f. Biaya hidup atau *cost of living*
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

Berdasarkan pendapat Rachmawati (2008:144) dapat diketahui bahwa penawaran dan permintaan akan tenaga kerja mempengaruhi program kompensasi, di mana jika penawaran jumlah tenaga kerja langka gaji cenderung tinggi, sebaliknya jika permintaan tenaga kerja yang berkurang/kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.

### **2.5.3 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut (Kismono, 2011:178), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1. Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu : Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Sebaliknya, besar

kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. *Kompensasi tidak langsung* berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

## 2. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu : Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

### 2.5.4 Proses Kebijakan Kompensasi

Menurut (Kismono, 2011:177) dalam melaksanakan kebijakan kompensasi, perlu dikaji adanya peraturan tentang kompensasi dengan maksud agar dapat memberikan balas jasa kepada karyawan secara adil dan terstruktur sehingga akan memperlancar administrasi penggajian dan untuk memotivasi karyawan supaya berprestasi. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan dapat digunakan untuk mempermudah proses administrasi yang kompleks. Metode yang dapat digunakan adalah dengan :

1. Analisis pekerjaan
2. Evaluasi pekerjaan
3. Survei pengupahan dan penggajian
4. Rencana-rencana kompensasi variabel
5. Penilaian kinerja dan lain-lain.

### **2.5.5 Sistem Imbalan**

Menurut (Siagian, 2010: 258) Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahafaktorkan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga kerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

## **2.6. Kinerja**

Kinerja menurut Rivai (2009 ; 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007:89) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Menurut

Mangkunegara (2008:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

### **2.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Nitisemito (2008:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

### **2.6.2 Syarat Penilaian Kinerja**

Rivai (2009 : 19-23) menyatakan syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (*Input*)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa

yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* lokasi penilaian kinerja, *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa)

## 2. Pelaksanaan (*Proses*)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

## 3. Hasil (*Output*)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksikan pada kinerja perusahaan.

### 2.6.3 Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003) dalam Kusmanto (2012:78), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

- a. *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
- b. *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :
- 1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
  - 2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.
  - 3) *Porced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak.
- c. *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d. *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.



e. *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

a. *Assesment centre*, *Management By Objective* (MBO=MBS), dan *human asset accounting*.

b. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

c. *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

d. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko dan Hani (2008:76) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistem informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga,

kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

#### **2.6.4 Indikator Kinerja**

Kinerja adalah pernyataan atasan langsung atas responden terhadap kemampuan dari masing-masing karyawan yang di nilai berdasarkan faktor-faktor yang di anggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut, penilaian di lakukan oleh atasan langsung (Rivai, 2009:14). Adapun indikator kinerja meliputi:

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Sikap
- d. Kepribadian.

#### **2.7. Hubungan Antar Variabel**

##### **1. Hubungan Disiplin Dengan Kinerja**

Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan disiplin kerja terhadap prestasi kerja maka peneliti menggunakan refrensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh orang lain, diantaranya Eka Suryaningsih (2014), Aris Baharudin (2014) dan Nurmasari, dkk. (2012), dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja kerja yang dicapainya (Hasibuan, 2010). Disiplin timbul karena rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, patuh terhadap peraturan sehingga akan membentuk

karakter karyawan yang konsisten dan loyal baik terhadap perusahaan maupun terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan dampak yang baik prestasi kerja karyawan. Demikian hubungan disiplin dengan kinerja karyawan yang bersifat positif.

## 2. Hubungan Lingkungan Terhadap Kinerja

Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan oleh Gibson (2014:110) Lingkungan kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja antara lain: pengaturan penerangan, tingkat kerja, namun penerangan di sini diartikan sebagai pengaturan dan sirkulasi udara yang baik terutama di dalam lingkungan kerja, kebersihan lingkungan kerja. Demikian hubungan lingkungan dengan kinerja karyawan yang bersifat positif.

## 3. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasibuan (2013:117) mengemukakan bahwa besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Kompensasi yang diterima karyawan berupa kompensasi semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan kompensasi finansial semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah,

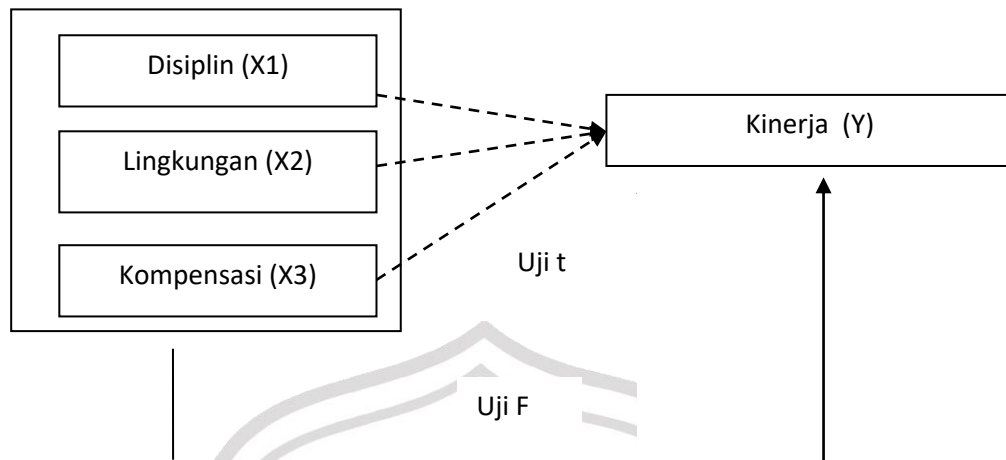
disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga dan pikiran (Hasibuan, 2013:118).

#### 4. Hubungan Simultan Disiplin, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja.

Hasibuan (2010:98) mengatakan bahwa disiplin, lingkungan kerja yang kuat dan kompensasi yang tinggi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja. Disiplin, lingkungan kerja dan kompensasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara disiplin, lingkungan kerja dan kompensasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis disiplin, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam disiplin, lingkungan kerja dan kompensasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Hasibuan, 2010:98).

#### 2.8. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan Pelatihan (X1) Kompensasi (X2) dan Displin (X3) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan prestasi kerja (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Keterangan :

- > : Secara simultan  
 .....> : Secara parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

## 2.9. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik.
2. Diduga ada pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik.
3. Diduga ada pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik.
4. Diduga ada pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Gresik.